

5 principios de un liderazgo con propósito

por Hubert Joly

Abril 06, 2022



Peter Dazeley/Getty Images

Resumen. El modelo tradicional del líder-héroe que salva el día, lo sabe todo, es la persona más inteligente de la habitación y, con demasiada frecuencia, lo impulsa el poder, la fama, la gloria o el dinero, no es apropiado en el entorno actual. La gente de hoy espera un tipo diferente de líder. Si bien cada empresa necesita definir su propio punto de vista de liderazgo, el autor presenta cinco atributos que caracterizan a los líderes que son capaces de desatar el tipo de magia humana que se ve en el trabajo en algunas de las empresas de más alto

rendimiento. Primero, tenga claro su propósito. En segundo lugar, tenga claro su papel. Tercero, tenga claro a quién sirve. En cuarto lugar, guíese por los valores. Por último, sea auténtico. [cerrar](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Al crecer, pensaba que los líderes de éxito tenían que encontrar todas las respuestas por sí mismos. Ser inteligente (y asegurarse de que todos los demás lo supieran) parecía ser su atributo más llamativo. Se suponía que las mejores escuelas llevarían a los mejores trabajos, lo que produjo los mejores líderes. El poder, la fama, la gloria y el dinero fueron la medida del éxito profesional. Al principio de mi carrera, destacados líderes empresariales, como Jack Welch de GE, eran venerados por su intelecto, sentido estratégico y estilo enérgico. Eran considerados genios infalibles, inspirando a un público casi de culto.

Este modelo tradicional del líder-héroe que salva el día, lo sabe todo, es la persona más inteligente de la sala y, con demasiada frecuencia, está impulsado por el poder, la fama, la gloria o el dinero no es apropiado en el entorno actual. Esto es cierto por varias razones:

- El entorno actual que cambia rápidamente, complejo e impredecible necesita un tipo de liderazgo diferente. Nadie puede afirmar que tiene todas las respuestas para resolver las complejas crisis a las que nos enfrentamos, y las organizaciones más adaptables son aquellas en las que las decisiones se descentralizan.
- Con la idea de que el propósito de una empresa es mucho más

que ganar dinero, el modelo de líder de héroe y carga con fuerza y optimización de beneficios ha perdido gran parte de su atractivo.

- Un número creciente de empleados valoran ahora la autenticidad y la conexión sobre una fachada de fuerza e infalibilidad.
- La naturaleza del trabajo ha cambiado del tipo más mecánico y repetitivo a trabajos que requieren ingenio y creatividad.
- Los líderes de héroes exitosos pueden fácilmente empezar a creer que son intocables y, en última instancia, indispensables. Es fácil dejarse seducir por el poder, la fama, la gloria y el dinero. Es fácil desconectarse de la realidad y de los colegas, rodeado de aduladores y que dicen sí.

Como era de esperar, la gente de hoy espera un tipo diferente de líder. Si bien cada empresa necesita definir su propio punto de vista de liderazgo, esta es la filosofía que implementamos en Best Buy como parte de nuestro sorprendente cambio y resurgimiento. Se basa en cinco atributos, cinco «Be's», de lo que creo que caracteriza a los líderes que son capaces de desatar el tipo de magia humana que se ve en el trabajo en algunas de las empresas de más alto rendimiento. Esta filosofía sustenta los principios de liderazgo que creo que están en *El corazón de los negocios* hoy.

Sea claro en cuanto a su propósito.

Es decir, su propósito, el propósito de quienes lo rodean y cómo se conecta con el propósito de su empresa.

El asombroso número de empleados que han dejado sus trabajos o han pensado seriamente en ello durante los últimos meses ha arrojado una luz renovada sobre la constatación anterior a la COVID de que el propósito, tanto individual como colectivo, está en el corazón de los negocios. He escrito sobre varios aspectos del propósito corporativo, desde cómo definirlo y hacer que cobre

vida a por qué es un elemento esencial de la motivación. Para que el propósito corporativo tenga éxito, los propios líderes primero deben tener claro qué los motiva a ellos y a las personas que los rodean.

Corie Barry, mi sucesora como CEO de Best Buy, compartió una vez conmigo que su propósito personal es dejar algo un poco mejor que cuando lo encontró, lo que conecta con la misión de la empresa de enriquecer vidas a través de la tecnología. Todos los días, mantiene su conexión con ese propósito preguntándose cómo fueron las cosas en Best Buy un poco mejor ese día porque estaba allí.

Igual de crucial para los líderes es entender qué es lo que impulsa a las personas a su alrededor. Recientemente, un CEO de mi entrenador consideró que los miembros de su equipo trabajaban principalmente para promover sus propias áreas funcionales en lugar de la organización en su conjunto. Juntos, nos dimos cuenta de que, aunque tenía claro su propio propósito y el de su organización, no sabía mucho sobre lo que movía a la gente a su alrededor. Sin ese conocimiento, no pudo ayudar a conectar sus propósitos con los de la organización y proporcionar una atracción general y común para todos los miembros del equipo.

Sea claro en cuanto a su papel.

El papel clave de un líder es crear energía e impulso, especialmente cuando las circunstancias son terribles. Es para ayudar a los demás a ver las posibilidades y el potencial, creando energía, inspiración y esperanza. Habría descartado esta idea hace 30 años, pero es esencial para el papel de un líder decidido. Como se cree que dijo Dolly Parton: «Si sus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en más, usted es un líder».

El difunto CEO de Marriott, Arne Sorenson's mensaje de vídeo a los empleados durante lo peor de la pandemia de Covid-19 ilustra poderosamente este «ser». Primero ofreció apoyo a los empleados directamente afectados por el virus. Luego explicó que la pandemia estaba afectando gravemente al negocio de la hospitalidad de Marriott y lo que la empresa estaba haciendo para mitigar la crisis. No había cobertura de azúcar, pero tampoco pánico. Finalmente, se centró en las señales de recuperación en China antes de concluir con una nota esperanzadora, proyectándose hacia el día en que la gente empezaría a viajar de nuevo. Su mensaje fue honesto, sincero y conmovedor, al mismo tiempo que edificante e inspirador.

No puede elegir las circunstancias, pero puede controlar su forma de pensar. Su mentalidad determina si genera esperanza, inspiración y energía a su alrededor o deprime a todos. Así que, elija bien. Me lo recordaban todas las mañanas cuando trabajaba en Carlson. En el vestíbulo de la sede de la empresa, había una estatua de Curt Carlson, el fundador de la empresa, grabada con las palabras *Ilegitimi non carborundo*— burla del latín que se traduce mejor como «No deje que los bastardos lo aplaste».

De manera más general, su papel como líder es crear el entorno adecuado para que otros prosperen en apoyo del propósito de la empresa. Por ejemplo, con Reed Hastings, Netflix, una empresa cuyo propósito es «entretener al mundo», ha creado una cultura de «libertad con responsabilidad» que valora a las personas por encima de los procesos y la innovación por encima de la eficiencia, lo que resulta en un crecimiento y una reinención que han desafiado todas las expectativas.

Tenga claro a quién sirve.

Pista: no es usted.

Un elemento fundamental del liderazgo decidido es tener claro a quién sirve en su puesto, tanto en tiempos buenos como difíciles. Como líder, debe servir a la gente en primera línea, impulsando el negocio. Sirve a sus colegas. Sirve en su consejo de administración. Sirve a las personas que lo rodean, entendiendo primero lo que necesitan para dar lo mejor de sí y que pueda hacer todo lo posible para apoyarlos.

De hecho, vista *todo el mundo* como cliente. La forma en que trate a los empleados de la aerolínea o a los camareros, por ejemplo, influirá en gran medida en el servicio que reciba. Esta es una lección que un alto ejecutivo de una de las empresas en las que trabajaba aprendió de la manera difícil. Una vez estuvo atrapado en un aeropuerto después de que su vuelo fuera cancelado. Mientras hacía cola en el mostrador de servicio, esperando a que lo desviarán, perdió la paciencia y marchó al frente de la cola. «¿Sabe quién soy?» le silbó a la persona que estaba detrás del escritorio. «Señoras y señores, necesito su ayuda», dijo el empleado de la aerolínea, dirigiéndose a los viajeros en la cola. «Tenemos un caso de identidad olvidada. ¡Este hombre de aquí no sabe quién es!»

Se necesita vigilancia y una buena dosis de autoconciencia para evitar caer en la trampa tendida por el poder, la fama, la gloria y el dinero. Antes de hablar o actuar, tenga claro su motivación y a quién intenta servir. «Si cree que se sirve a sí mismo, a su jefe o a mí como CEO de la empresa, está bien, es su elección», le dije una vez a los funcionarios de Best Buy. «Pero entonces no debería trabajar aquí. Debería ser ascendido a cliente». Quiero decir que no había lugar en Best Buy para las personas cuyo objetivo principal era promover sus propios intereses. Algunos líderes piensan que tener los codos afilados y escuchar su ego servirá a su carrera. Pero como mi amigo Jim Citrin, que dirige el despacho de

CEO de Spencer Stuart, sabiamente comentado: «Los mejores líderes no se abren camino hasta la cima por encima de los demás, son llevados a la cima». Y servir a los demás es lo que pasa.

Impulsarse por los valores.

Cuando trabajé para McKinsey al principio de mi carrera, pedí consejo de liderazgo a uno de mis socios. «Diga la verdad y haga lo correcto», dijo.

En su mayor parte, todos estamos de acuerdo en lo que es correcto: honestidad, respeto, responsabilidad, equidad y compasión. Sobre el papel, cada empresa tiene grandes valores. Pero los valores no sirven si permanecen en el papel. Estar impulsado por los valores es *haciendo* correcto, no solo *sabiendo o diciendo* qué es correcto. El papel de un líder es vivir de acuerdo con estos valores, promoverlos explícitamente y asegurarse de que forman parte del tejido del negocio.

Johnson & Johnson, por ejemplo, es famoso por su credo, escrito por primera vez en 1943 por el hijo del fundador de la empresa. Su frase inicial dice: «Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los pacientes, los médicos y las enfermeras, con las madres y los padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios».

La decisión de la empresa en 1982 de detener rápidamente la producción de Tylenol, uno de sus productos más vendidos, y retirar voluntariamente los 31 millones de botellas que ya se había distribuido por todo el país, ilustra cómo los líderes de la empresa vivían según su credo. La decisión se tomó después de que varias personas en el área de Chicago murieran por ingerir tabletas que se descubrió que estaban contaminadas con cianuro. Si bien la retirada fue costoso a corto plazo, es ampliamente recordado como un modelo de buen liderazgo y gestión de crisis.

Hacer lo correcto no siempre es sencillo, por supuesto, sobre todo

durante las crisis, cuando el estrés y la presión abrumadores pueden oscurecer nuestro sentido de los valores. Harry Kraemer, profesor de liderazgo en Kellogg y socio ejecutivo de la firma de capital privado Madison Dearborn, señala que uno de los principios fundamentales que deben adoptar los líderes es creer que van a hacer lo correcto y hacer lo mejor que puedan. Si se rodea de personas en las que confía y cuyos valores se alinean con los suyos y los de la organización, no tiene que averiguar por sí mismo qué es lo correcto en estas situaciones. Determinarán juntos lo correcto y luego actuarán en consecuencia lo mejor que pueda.

Impulsarse por los valores también significa saber cuándo irse cuando no está alineado con su entorno, ya sean sus colegas, su jefe, su consejo o los valores y el propósito de su empresa. Tenga la sabiduría de saber la diferencia entre lo que puede y lo que no puede cambiar, como dice el refrán.

Sea auténtico.

Cuando dejé Best Buy en 2020, envié un correo electrónico a nuestros directivos y miembros del consejo y un vídeo de despedida a todos los empleados de la empresa. «¡Lo quiero!» era el título del correo electrónico. Concluí el vídeo a los empleados con sentimientos similares. Poner al descubierto mi corazón y mi alma de esta manera habría sido impensable unos años antes. Como muchos líderes de mi generación, durante mucho tiempo creí que las emociones no debían compartirse en un contexto empresarial. Me han dicho que el viaje más largo que hará en su vida son las 18 pulgadas entre la cabeza y el corazón.

De hecho, es un viaje largo y arduo, y me llevó toda una vida abrazar el quinto (y para mí, con mucho, el más difícil) «Be»: Sea usted mismo, su verdadero yo, la mejor versión de usted mismo. Sea vulnerable. Sea auténtico. Ser vulnerable y auténtico no

significa descargarle todo a sus colegas. Para los líderes, significa compartir emociones y luchas cuando sea apropiado y útil para los demás.

Como muchos de nosotros nos hemos visto obligados a trabajar desde casa en vídeo durante los últimos dos años, revelamos más de nosotros mismos: niños, perros, gatos, problemas de wifi, etc. Esto no siempre fue cómodo o fácil. Pero todos teníamos que vernos bajo una nueva luz, como seres humanos completos. Los empleados esperan que los líderes también sean humanos. Esto comienza con hacernos vulnerables, incluso reconociendo lo que no sabemos. Brené Brown señala que la vulnerabilidad está en el corazón de la conexión social. Y la conexión social, a su vez, está en el corazón de los negocios.

...

La forma en que lideramos tiene profundas implicaciones en las personas que nos rodean y en la forma en que hacemos negocios. No podemos transformar las empresas y, en general, el capitalismo, a menos que reflexionemos sobre quiénes somos como líderes y, en particular, sobre las siguientes preguntas:

- ¿Ha decidido qué tipo de líder quiere ser?
- ¿Cómo describiría su propósito?
- ¿Cómo describiría su papel?
- ¿Qué hace para crear un entorno en el que otros puedan prosperar y prosperar?
- ¿A quién sirve?
- ¿Qué valores lo definen?
- ¿Hace todo lo posible para ser auténtico, accesible y vulnerable?

Así que, comience por usted. Sea el líder que debe ser. Sea el cambio que quiere ver.

Hubert Joly is the former chairman and CEO of Best Buy, a senior lecturer at Harvard Business School, and the author, with Caroline Lambert, of *The Heart of Business*. He has been recognized as one of the top 100 CEOs in the world by *Harvard Business Review*, one of the top 30 CEOs in the world by *Barron's*, and one of the top 10 CEOs in the U.S. by Glassdoor. Joly is now keen to add his voice and his energy to the necessary refoundation of business and capitalism around purpose and people.